

JOSÉ ÁNGEL FRANCO,

Gerente de LUZÁN 5:

“Los cambios en una empresa tradicional hay que introducirlos con cuidado pero con decisión, confrontando opiniones, dando participación y haciendo ver la necesidad”

No es un caso de multinacional sino una realidad cercana, reciente y tangible. Luzán 5 ha pasado de ser un pequeño negocio editorial familiar a una empresa, igualmente pequeña pero renovada, aliada de las nuevas tecnologías y, sobre todo, saneada. El Proyecto Reto, de “Reorientación Estratégica y Transformación hacia los Objetivos”, les ha ayudado a que sea la propia organización la que descubra su potencial.

María Teresa Sáenz,

Directora de Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL.

Fotografías: Informagen®

Camino de cumplir su trigésimo cumpleaños, el negocio actual de Luzán 5 recuerda poco a aquella editorial médica de sus inicios: las revistas y los libros impresos han dejado lugar a las publicaciones digitales y a los servicios multimedia. Sin embargo, lo que sí que conserva intacto es ese halo de energía que la puso en marcha y que la segunda generación mantiene con devoción filial. “Somos una empresa camaleónica que ha sabido adaptarse a las circunstancias porque hemos arriesgado

y hemos innovado -explica su gerente, José Ángel Franco-. Para adaptarnos hemos tenido que transformarnos profundamente, cambiar de aspecto y casi de objeto. En estos 27 años hemos cambiado mucho. Lo que empezó siendo una empresa de dos personas ahora cuenta con 44 profesionales, de los que el 30 por ciento lleva más de 10 años y otro tercio no llega a 3, una buena mezcla entre veteranía y savia nueva. Ahora contamos con una plantilla renovada por necesidad, para poder atender todo lo que se nos ha ido presentando. Nuestro mundo editorial tradicional se ha trans-



José Ángel Franco, Gerente de LUZÁN 5.

EL PROYECTO RETO

El proyecto RETO parte de una adaptación para una PYME, como es Luzán 5, del modelo de Mapas Estratégicos de Kaplan y Norton; éste se centra en trabajar en 4 ejes, interrelacionados entre sí, para conseguir los objetivos que la empresa necesita conseguir:

- **PERSPECTIVA FINANCIERA:** realizar una descripción detallada de lo que la empresa espera lograr, tanto en su productividad (gestión de costes), como en el crecimiento de los ingresos.
- **PERSPECTIVA DEL CLIENTE:** identificar los principios detallados que permiten trasladar al cliente los valores diferenciales de la empresa.
- **PERSPECTIVA INTERNA:** trabajar con los procesos clave que permiten conseguir la máxima satisfacción para clientes y propietarios.
- **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE:** identificar el rol de los integrantes de la organización para desarrollar nuevas ideas y proponer mejoras.

Con lo anterior, se desarrolló un Proyecto secuencial consistente en:

- **Sesiones de trabajo con el Equipo Directivo:** se realizó una primera reunión donde se consiguió que la totalidad de responsables de Luzán 5 sintieran la necesidad de cambiar, se implicaran con el proceso de cambio y surgieran las primeras inquietudes acerca de las áreas de mejora de la organización. Adicionalmente, hubo otros encuentros para profundizar en la situación de Luzán 5.
- **Análisis del Clima Laboral:** dado que era crítico contar con la opinión de la totalidad de integrantes de Luzán 5, se realizó este estudio en el que se identificó información sensible acerca de las prioridades de cambio manifestadas por ellos. Así, también se consiguió la implicación de toda la empresa.
- **Identificación de las Áreas Prioritarias de Trabajo:** sumando las conclusiones, tanto de las reuniones de trabajo con el Equipo Directivo, como del estudio de Clima, se identificaron las principales causas que estaban generando una parte importante de los problemas. La elaboración de un DAFO detallado y clasificada la información a partir de las perspectivas mencionadas, permitió obtener el Plan Prioritario de Acción.
- **Plan de comunicación:** orientado a proporcionar información a la totalidad de integrantes de la empresa de todo lo que se va obteniendo en el proyecto y con el fin de conseguir su participación activa.
- **Primeras acciones:** a partir de un Plan de Acción detallado que responde a todo lo anterior, ya se están implantando las primeras acciones que están permitiendo la consecución de los objetivos cuantitativos y de negocio que Luzán 5 ha establecido.

Bernardo Chulilla Monzón,
Socio Director de Virare.

formado hacia un mundo de servicios, en el que además de editar hemos de saber gestionar contenidos, manejar los soportes digitales y organizar eventos”.

⊙BS: *¿Cómo está organizada la función de recursos humanos? ¿Quién la desempeña?*

J.A.F.: Yo vengo del área de Recursos Humanos, ya que tengo formación en Psicología y he ejercido la función en una multinacional. Luego me vine a casa y me quise traer lo que allí había aprendido. De esto hace ya 15 años. Aterricé aquí, con mi juventud, pensando que lo que funcionaba en una multinacional iba a ser extrapolable a esta pequeña empresa familiar. Pero choqué con la realidad. Aquí se llevaba mucho tiempo trabajando de una determinada manera, con una gestión intuitiva y personalista por parte del fundador, mi padre Antonio Franco, un auténtico emprendedor. Aún así, desde entonces hasta ahora hemos ido haciendo muchas cosas. Empezamos a trabajar en la selección, profesionalizándola para conseguir incorporar gente con habilidades concretas para la consecución de objetivos.

También nos hemos movido en el ámbito de la formación para que nuestra gente estuviera más capacitada, primero con formación técnica y después con formación en habilidades. Empezamos también a hacer lo que llamamos “kick off”, una reunión anual de formación outdoor en la que todos los empleados de la empresa pasamos una jornada juntos fuera de la oficina y participamos en diversas dinámicas de grupo.

Vimos que estas iniciativas funcionaban, que nos hacían pensar colectivamente y que podíamos ir más allá, con lo que nos planteamos trabajar más a fondo en ambas áreas, la de selección y la de formación. Así, poco a poco, nos hemos ido acercando a lo que yo entiendo que es la función de recursos humanos en una empresa como la nuestra.

⊙BS: *¿Cómo se ha hecho ver internamente esta necesidad?*

J.A.F.: Poco a poco te vas dando cuenta de que hace falta moderni-

zarse, trabajar cada día de manera más profesional, que no es otra cosa que lo que te pide tu entorno. Muchas veces estamos más de cara al cliente porque le vemos más productividad, y eso es lo que nos ha hecho ser una empresa pequeña pero muy innovadora en cuanto a los productos y servicios que ofrecemos –nuestro Corazón Virtual es un ejemplo de ello con reconocimiento internacional-, pero en realidad teníamos que innovar también en otras áreas internas.

Introducir ideas nuevas en una empresa que *se ha mantenido fiel al mismo guión* durante más de 20 años es muy complicado. Así que hay que hacerlo con cuidado pero con decisión, confrontando opiniones, dando participación y haciendo ver la necesidad. Los resultados económicos y la evolución del negocio son un punto de arranque importante ya que cuando las cuentas no salen como uno espera, algo hay que hacer, y en muchas ocasiones las causas de lo que está pasando no hay que ir a buscarlas fuera.

Así nació el Proyecto RETO: su nombre significa Reorientación Estratégica y Transformación hacia los Objetivos. Surge cuando vimos que a mitad de 2008 el año se estaba desarrollando de manera anómala, con unos resultados que no se correspondían con el esfuerzo que estábamos realizando. A pesar de que la actual crisis ya se empezaba a vislumbrar, antes de echarle la culpa a nada externo decidimos reflexionar a nivel interno sobre qué es lo que podía estar pasando, porque soy un convencido de que si hay algo que ayuda a mejorar y a crecer es la capacidad de autocrítica. Nuestro problema era que no estábamos haciendo las cosas como debíamos. Lo que queríamos era buscar causas profundas y no causas superficiales y por eso nos embarcamos en el Proyecto RETO con la ayuda de un consultor externo, Bernardo Chulilla de Virare, que nos conoce muy bien, que ya había trabajado con nosotros y que tiene la perspectiva necesaria como para ver en la distancia, desde otro plano.

SU MOTIVACIÓN, NUESTRA AMBICIÓN

SODEXO LE OFRECE ÓPTIMAS SOLUCIONES DE INCENTIVOS Y FIDELIZACIÓN CON LA MÁXIMA RENTABILIDAD

REGALOS A MEDIDA *Premium*

Un servicio innovador y original que le **garantiza el 100% de satisfacción de sus acciones de incentivos y fidelización**. Una plataforma on-line personalizada para su empresa, con la que podrá ahorrar hasta un 80% en costes de implantación y cero preocupaciones en la gestión.

Con acciones a distribuidores, comerciales y empleados, alcanzarán sus objetivos garantizándoles su recompensa y por tanto, incrementar sus resultados.

Con acciones a clientes, conseguirá incrementar su satisfacción y compromiso y por tanto, tener clientes más rentables.

**Regalos a Medida Premium.
Garantía de satisfacción.**



Más información
902 62 72 91
www.regalosamedida.es

sodexo
Hacer de cada día un día mejor



Introducir ideas nuevas en una empresa que se ha mantenido fiel al mismo guión durante más de 20 años es muy complicado. Así que hay que hacerlo con cuidado pero con decisión, confrontando opiniones, dando participación y haciendo ver la necesidad)

Lo primero que hicimos fue constituir un grupo de personas representativas como equipo de dirección, el equipo RETO. Aquí incluimos a las personas que a nuestro juicio eran las más relevantes en la gestión de negocio, además de los miembros de la segunda generación, es decir, a los cuatro hermanos que estamos ahora mismo trabajando en Luzán 5. Dos de nosotros tenemos responsabilidades de gestión del negocio y otros dos están más en la parte productiva de la organización, pero los cuatro teníamos que estar ahí para analizar qué es lo que estaba pasando. Hicimos entonces un análisis DAFO: obtuvimos una foto de lo que era la realidad de nuestra empresa,

y sobre todo de sus debilidades. Salieron aspectos interesantes como la necesidad de que cada persona supiera asumir su rol; la importancia de manejar bien la comunicación; la oportunidad de revisar los procesos, que había que adaptar después de muchos años de vigencia; etc. También vimos deficiencias en la gestión de recursos humanos: política salarial, formativa... Son aspectos en los que en las empresas pequeñas no reparamos cuando las cosas van bien, pero que hay que replantearse cuando se tuercen.

La verdad es que todos salimos de esta primera reunión con bastante desolación pero también con una idea muy clara: había que reinventar

Luzán 5. Hemos sido una empresa capaz de adaptarse a muchas cosas: hemos pasado de hacer libros de apuntes para alumnos a diseñar el Corazón Virtual. ¿Por qué no íbamos a poder hacerlo en otros aspectos igualmente necesarios? Para ello teníamos que definir un marco estratégico claro que pusiera fin a un cierto hábito de improvisación en el que las pequeñas empresas solemos caer.

A la vez, también vimos unas oportunidades de negocio grandes. Teníamos una posición ante el cliente muy buena, pero la rentabilidad del negocio estaba siendo escasa. En resumidas cuentas, esta fue la foto que obtuvimos tras este análisis inicial, información que decidimos ampliar preguntándole al resto de los empleados a través un estudio de clima. Era arriesgado pero había que hacerlo. No es fácil asumir una crítica a la que, además, hay que responder. Creíamos que no había tiempo que perder, así, si la primera reunión del Proyecto había tenido lugar en el mes de julio, a finales de septiembre ya habíamos realizado el estudio de clima.

En él se confirmaron varios de los diagnósticos que habíamos realizado en la reunión previa: comunicación, información, salarios, motivación, etc. Con toda esta información hicimos una presentación de resultados al equipo de dirección en el mes de octubre, que mientras tanto había estado trabajando en la definición del marco estratégico de la Compañía.

Empezó a entrar en nuestro vocabulario la palabra 'contenido'. Dejamos de ser una mera editorial y empezamos a ser mucho más, una empresa de servicios para la empresa farmacéutica y para el sector salud. También queríamos llegar a las Comunidades Autónomas, a asociaciones de pacientes... lo que nos llevó a redefinir nuestros objetivos comerciales.

Hicimos un replanteamiento de lo que debería ser Luzán en los próximos años a corto, medio y largo plazo, y definimos nuestra misión como la de ser la empresa de referencia en el mundo de los conte-

nidos científicos para el sector salud. Establecimos unos objetivos de negocio y un plan de acción comercial, detallando qué correspondía a cada comercial y qué se esperaba de cada uno de ellos.

Otro aspecto importante es que vimos necesario hacer un cambio organizativo profundo. De hecho, el 50 por ciento de las personas cambió de puesto. Y después de un año puedo decir que las cosas están mejor organizadas, aunque es muy cierto que nos queda mucho por hacer en este aspecto. Queríamos buscar a las personas que mejor desempeñase una determinada función, adaptar las personas a los puestos, y para ello analizamos independientemente los perfiles profesionales de los que disponíamos y los perfiles de los nuevos puestos. Al principio la sensación de caos organizativo fue grande y la resistencia a cambio muy evidente, pero teníamos claro que el camino pasaba por ahí. Ahora, desde la distancia del tiempo transcurrido de aproximadamente un año, vemos que los pasos dados han sido para bien.

⊕BS: *Siendo como era la comunicación uno de los puntos débiles detectados, ¿cómo la afrontasteis en aquellos momentos?*

J.A.F.: Hicimos una presentación del clima laboral. Primero sólo de los resultados, de lo que los empleados habían respondido, diciéndoles que esperábamos de todos su compromiso y colaboración para el cambio. Al final del año volvimos a reunirlos de nuevo, esta vez para comunicarles las medidas a implantar. Se les presentó la cronología de lo que se había hecho durante el año y habló de los objetivos para el año 2009, se presentó una nueva línea de negocio intentando reutilizar contenidos que ya teníamos. También se compartió con ellos cuál era el objetivo en cuanto a ingresos y qué pasaría después: si lo cumplíamos, todos nos beneficiaríamos, y si no, no habría beneficio adicional para nadie.

Le hablamos también del tema del gasto, porque por primera vez marcamos un objetivo públicamente en

este sentido. Y aquí todos podíamos mejorar: en gastar menos, en hacer las cosas mejor, en no derrochar, en intentar aprovechar mejor los recursos que tenemos, etc. Son detalles como apagar la impresora cuando nos vamos el fin de semana o imprimir por las dos caras cuando sea posible. Así todos colaboramos para que la rentabilidad del negocio sea mejor.

En esa reunión también se presentó la nueva estructura organizativa. Y en enero empezamos a comunicar a las personas los puestos de trabajo que habíamos pensado para cada uno de ellos. Lo hicimos explicando que ese era el rol que mejor podía desempeñar y que Luzán necesitaba que ocupase para que el cambio fuese posible. Todo el mundo lo recibió bien aunque con la normal resistencia al cambio (no olvidemos que hubo gente a la que le asignamos mayores responsabilidades pero también otra que pasó a tenerlas menores y admitir eso es muy duro).

⊕BS: *¿Qué resultados ha tenido la aplicación de este Proyecto Reto, después de un año de andadura?*

J.A.F.: Todavía no hemos medido el grado de satisfacción de la gente, pero sí tenemos muy claros los resultados de negocio. Hemos sido capaces de revertir la situación, volver a la dinámica en la que estábamos e incluso mejorar resultados, a pesar de la debilidad generalizada del año 2009. Y es que el nuestro no era un problema de crisis. Estamos en un sector en el que la crisis no se siente como en otros. La industria farmacéutica está en crisis permanente porque vive fusiones constantemente, lo que hace que los laboratorios estén constantemente cambiando su manera de proceder. Es un sector muy dinámico, y nosotros hemos asumido que tenemos que ser tan dinámicos como ellos.

⊕BS: *¿Cómo ha incidido todo este proceso de cambio en el estilo de dirección?*

J.A.F.: Indudablemente se ha reforzado la función de dirigir. En 2009 creamos el Comité de Dirección, que no existía como tal, y ahora, en 2010,

queremos trabajar sobre el liderazgo. Definimos un Comité de Dirección integrado por cuatro personas con perfiles complementarios, siendo dos de los miembros de perfil muy comercial y otros dos dedicados a la gestión interna del negocio. En total, lo integran dos miembros de la familia fundadora (el director comercial y yo mismo), junto con el director financiero y otro responsable del equipo comercial. Los resultados están siendo buenos y probablemente 2009 será uno de nuestros mejores años. Y lo que hacemos es comunicar estos logros, porque así hacemos partícipe a la gente, pues no podemos olvidar que ellos son en gran medida responsables de esta nueva situación gracias a su grado de compromiso cuando se les pidió su colaboración para salir de una situación muy difícil.)



Vimos necesario hacer un cambio organizativo profundo y, de hecho, el 50 por ciento de las personas ha cambiado de puesto)